

## REONSE DU CONSEIL D'ETAT

à l'interpellation Jerome De Benedictis et consorts –  
Licenciement à l'Université de Lausanne et climat institutionnel préoccupant (25\_INT\_60)

### **Rappel de l'interpellation**

*Depuis plusieurs mois, l'Université de Lausanne traverse une série de turbulences institutionnelles largement relayées par les médias et ayant fait l'objet de plusieurs interventions au Grand conseil. Ces épisodes répétés interrogent tant sur la gouvernance que sur le climat de travail qui règne au sein de cette institution phare de notre canton.*

*Dans ce contexte déjà fragilisé, un nouveau cas vient de surgir : celui d'un licenciement au sein de la Faculté des HEC, jugé comme étant particulièrement problématique par plusieurs observateurs tant internes qu'externes à la faculté. Ce renvoi, survenu dans des conditions pour le moins troublantes, semble illustrer des problèmes systémiques de gestion et soulève de nombreuses interrogations sur le respect des droits fondamentaux des collaboratrices et collaborateurs au sein de l'Université. Elle laisse par ailleurs craindre une dégradation de l'image et de la réputation de l'Université auprès du milieu scientifique et du public, ce qui pourrait avoir des effets délétères pour l'institution. Au sein d'une entité sensée instruire et orienter les décideurs de demain sur les principes mêmes du droit et du management, cette situation choque.*

*Le recteur affirmait, dans son article de blog du 16 janvier 2025 : « Notre engagement à l'UNIL est celui de promouvoir un savoir libre, éclairé et inclusif, un savoir qui contribue à bâtir une société plus ouverte, plus juste et plus respectueuse. Le fascisme, tel que décrit par Umberto Eco, représente tout ce que nous rejetons : la peur, la haine de la différence, l'autoritarisme, le refus de la critique et de la liberté d'expression. Face à cela, je souhaite réaffirmer en ce début 2025 notre attachement à des valeurs démocratiques et humaines, qui doivent impérativement rester les piliers de notre institution et de notre société. ». Or, les nombreux évènements récents tendent à démontrer que ces principes ne sont pas nécessairement suivis et respectés.*

*Le rayonnement de l'Université de Lausanne est une chance pour notre canton. Il est de notre responsabilité collective de veiller à ce que cet établissement reste exemplaire dans son fonctionnement et dans la manière dont il traite ses collaboratrices et collaborateurs.*

*Sans anticiper sur les éventuelles procédures en cours ni émettre de jugement hâtif, les signataires souhaitent attirer l'attention du Conseil d'État sur ces problématiques apparaissant urgentes à traiter, ceci en le questionnant sur les éléments suivants :*

- *Quels éléments ont conduit au licenciement intervenu au sein de la Faculté des HEC ?*
- *Quelles garanties sont mises en place pour assurer que les procédures de licenciement à l'UNIL respectent les principes d'équité, de transparence et de protection des collaboratrices et des collaborateurs ?*
- *Lorsque des médiations sont proposées, ne serait-il pas opportun de saisir ces occasions pour régler d'éventuels conflits ou mésententes ?*
- *Le Conseil d'État estime-t-il que l'Université dispose actuellement d'une gouvernance suffisamment robuste pour prévenir de telles situations conflictuelles et en limiter les répercussions sur son image et sur son fonctionnement interne ?*

- *Dans quelle mesure l'État, en tant qu'autorité de surveillance et financeur de l'Université, entend-il s'assurer que les pratiques managériales au sein de l'UNIL sont conformes aux lois et aux standards attendus d'une institution publique ?*
- *Quel est le montant total des indemnités versées par l'Université de Lausanne pour licenciements abusifs, ou pour une résolution à l'amiable d'un conflit relevant du droit du personnel, au cours des 10 dernières années ?*
- *Enfin, quelles mesures pourraient être envisagées pour restaurer un climat de confiance au sein de l'Université, tant pour ses personnels que pour ses étudiants et l'ensemble de la communauté académique ?*

*Les signataires remercient par avance le Conseil d'Etat pour ses réponses et, surtout, pour le rétablissement de la confiance envers l'Université qui devient primordial.*

*Souhaite développer*

*(signé) Jerome de Benedictis  
et 12 cosignataires*

## Réponse du Conseil d'Etat

### I. Préambule

L'Université de Lausanne (UNIL) est une institution autonome dont le cadre légal est fixé par le Grand Conseil, en premier lieu par la loi sur l'Université de Lausanne (LUL, BLV 414.11) et la loi sur le personnel de l'Etat de Vaud (LPers-VD, BLV 172.31)<sup>1</sup>. Dans le domaine des ressources humaines, l'autonomie conférée à l'Université est particulièrement étendue ; la gestion administrative du personnel est entièrement déléguée à l'Université (art. 24 al.3 LUL) et sa Direction est l'autorité d'engagement pour l'ensemble de son personnel (art. 46 LUL).

Le Conseil d'Etat n'a pas de compétence particulière dans ce domaine, encore moins un rôle d'autorité de recours ou une fonction analogue. Il n'a pas non plus vocation à s'exprimer sur des cas individuels relevant des rapports de travail entre l'Université et l'une ou l'un de ses (ex-)collaborateurs. Il en va du strict respect non seulement de l'autonomie de l'Université, de la confidentialité et de la protection des droits de la personnalité, mais aussi de la séparation des pouvoirs.

Les réalisations de la Direction de l'UNIL dans le domaine du climat de travail et d'études attestent de l'importance qu'elle accorde à la thématique. En effet, la lutte contre toute forme de discrimination, atteinte à la personnalité ou conflit est une priorité inscrite au Plan d'intentions 2021-2026 de la Direction. La concrétisation de cette intention est notamment traduite par la mise en œuvre du dispositif *Aide UNIL*<sup>2</sup>. Depuis 2023, ce dispositif offre son soutien aux membres de la communauté UNIL contre toute forme de discrimination par le biais de conseil d'experts en matière de protection des droits de la personnalité et d'égalité, d'analyse juridique et assistance dans le cadre de la rédaction d'une éventuelle dénonciation ou plainte et de suivi par des infirmières et infirmiers en santé au travail.

Une nouvelle directive déterminant un cadre précis en ce qui concerne la protection de l'intégrité personnelle au sein de la communauté universitaire, remplacera très prochainement l'actuelle *Directive de la Direction 0.4 concernant la prévention et la gestion des conflits ainsi que les atteintes à la personnalité au sein de la communauté universitaire*<sup>3</sup>, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019.

Comme toute institution de cette taille et de cette importance, l'UNIL n'est pas exempte de conflits ou de cas de non-respect des règles en vigueur qui nécessitent l'intervention de la Direction en tant qu'autorité d'engagement. La Direction a le devoir de les traiter avec le professionnalisme et le respect nécessaires à l'égard des personnes concernées ; ce devoir est notamment assuré par le respect du cadre légal et la mise en place de processus dédiés. Le Conseil d'Etat note toutefois que la bonne gestion d'une institution comme l'UNIL passe, parfois aussi, par la prise de décisions difficiles et susceptibles d'être controversées.

### II. Réponses aux questions

- *Quels éléments ont conduit au licenciement intervenu au sein de la Faculté des HEC ?*  
Dans le respect de la protection des droits de la personnalité, ni l'UNIL ni le Conseil d'Etat ne peuvent commenter une situation individuelle qui concerne les rapports de travail entre l'Université et un membre de son personnel.
  
- *Quelles garanties sont mises en place pour assurer que les procédures de licenciement à l'UNIL respectent les principes d'équité, de transparence et de protection des collaboratrices et des collaborateurs ?*  
Toutes les procédures de droit du travail conduites par l'UNIL – enquête administrative, avertissement et notamment les procédures de licenciement – appliquent un processus similaire garantissant le respect des droits fondamentaux de la procédure administrative et, en particulier, la conformité aux

<sup>1</sup> La LPers-VD est applicable au personnel de l'UNIL par renvoi de l'art. 48 LUL.

<sup>2</sup> Des informations détaillées sur ce dispositif sont accessibles via le site suivant : <https://www.unil.ch/unil/fr/home/menuinst/campus/aides-et-soutiens/aide-unil.html>

<sup>3</sup> Cette directive est accessible via le lien suivant : <https://www.unil.ch/unil/fr/home/menuinst/universite/cadre-legal-et-reglementaire/directives-internes-de-lunil.html>

dispositions de la LUL, de la LPers-VD ou du Code des obligations (CO). A cet effet, il peut être garanti que le droit d'être entendu est appliqué par l'UNIL à chaque étape des procédures. Pour rappel, par l'application du droit d'être entendu, la collaboratrice ou le collaborateur concerné par une procédure de résiliation dispose d'un accès à toutes les pièces et les éléments sur la base desquelles la décision sera prise et peut se déterminer et solliciter des mesures d'instruction supplémentaires.

Toute décision est prise par la Direction de l'UNIL, en sa qualité d'autorité d'engagement, sur la base d'un examen approfondi effectué avec l'appui des ressources juridiques de ses services ou externes, de mesures d'instructions réalisées au cas par cas pour chaque situation individuelle et, le cas échéant, d'une enquête administrative menée par des prestataires externes et neutres. En cas de litige, les voies de recours relèvent du système judiciaire, qui constitue une garantie essentielle et le mécanisme de contrôle privilégié de la bonne application des procédures dans les cas individuels.

- *Lorsque des médiations sont proposées, ne serait-il pas opportun de saisir ces occasions pour régler d'éventuels conflits ou mésententes ?*

Cette question fait manifestement référence au cas individuel développé dans l'interpellation. Il est dès lors impossible pour le Conseil d'Etat d'y répondre. Cependant, de manière générale, l'UNIL affirme privilégier la voie de la médiation lorsqu'il s'agit d'un conflit, entre deux ou plusieurs personnes, respectivement que les conditions sont réunies pour une résolution facilitée de la situation et des difficultés entre les différentes parties prenantes.

- *Le Conseil d'État estime-t-il que l'Université dispose actuellement d'une gouvernance suffisamment robuste pour prévenir de telles situations conflictuelles et en limiter les répercussions sur son image et sur son fonctionnement interne ?*

Les principes de gouvernance et de fonctionnement de l'UNIL sont définis par la LUL, respectivement son règlement d'application (RLUL, BLV 414.11.1) et le règlement interne de l'UNIL. Une coordination entre les décanats, les directions d'unités de recherche ou administratives et la Direction est assurée par de nombreux processus facultaires et transversaux. La réalisation de ces processus est soutenue par les différents unités administratives, tant au sein des facultés que des services centraux.

Des besoins d'amélioration du modèle de gouvernance de l'UNIL sont actuellement examinés par le département de tutelle de l'UNIL, soit le Département de l'enseignement et de la formation professionnelle (DEF). Le Conseil d'Etat note toutefois que, même si ces démarches devaient amener des modifications de la gouvernance de l'UNIL, elles ne permettront pas d'empêcher totalement l'émergence de situations conflictuelles dans une institution de la taille de l'UNIL.

- *Dans quelle mesure l'État, en tant qu'autorité de surveillance et financeur de l'Université, entend-il s'assurer que les pratiques managériales au sein de l'UNIL sont conformes aux lois et aux standards attendus d'une institution publique ?*

Pour ce qui concerne la conformité à la loi, la surveillance opérée par l'Etat comprend en particulier le contrôle de l'adéquation des règlements et procédures internes avec les bases légales. Comme indiqué en préambule, l'UNIL gère son personnel de manière autonome et l'Etat n'a pas de fonction d'instance de recours dans le cadre de conflits de travail à l'UNIL. Les voies de recours relèvent du système judiciaire.

En ce qui concerne les standards managériaux, le Conseil d'Etat constate que, dans le cadre de son autonomie, l'UNIL a mis en place un certain nombre de mesures visant à promouvoir des pratiques managériales saines et respectueuses. Cela passe en particulier par la large offre de formations orientées sur les bonnes pratiques managériales proposée au personnel de l'UNIL. Des formations et sensibilisations sur les atteintes à l'intégrité personnelle sont notamment obligatoires pour les nouvelles et nouveaux professeurs et offertes, sur demande, à toute entité de l'Université. Ces formations permettent de sensibiliser sur les attentes, responsabilités, ressources et moyens d'action en matière de prévention des conflits et d'atteintes à l'intégrité des personnes.

Par ailleurs, la procédure d'évaluation nécessaire au renouvellement contractuel, tous les six ans, des professeures ou professeurs et maitres ou maîtresses d'enseignement et de recherche (MER), prévoit l'évaluation des pratiques de gestion intégrant notamment la gestion des collaboratrices et collaborateurs ou les mesures prises pour encourager la relève (appui aux personnes placées sous la responsabilité de l'enseignante ou de l'enseignant).

- *Quel est le montant total des indemnités versées par l'Université de Lausanne pour licenciements abusifs, ou pour une résolution à l'amiable d'un conflit relevant du droit du personnel, au cours des 10 dernières années ?*

Au cours du mandat de la Direction 2016-2021 et du mandat de la Direction actuelle jusqu'à présent, soit d'août 2016 à juin 2025, l'UNIL n'a jamais été condamnée par un tribunal à verser des indemnités pour licenciement abusif.

Durant la même période, le montant total des indemnités versées dans le cadre de conventions réglant la fin des rapports de travail, en application de l'art. 145 du règlement d'application de la LPers-VD ou par conciliation à l'issue des rapports de travail, représente environ 0.04% des charges salariales totales cumulées de l'UNIL pour la même période. Le Conseil d'Etat note que l'usage de cette possibilité permet dans certaines situations également de protéger d'autres collaboratrices et collaborateurs d'une situation délétère sur le lieu de travail.

- *Enfin, quelles mesures pourraient être envisagées pour restaurer un climat de confiance au sein de l'Université, tant pour ses personnels que pour ses étudiantes ou ses étudiants et l'ensemble de la communauté académique ?*

L'allégation d'une détérioration du climat de confiance doit être nuancée. Par exemple, selon une enquête de satisfaction réalisée auprès de l'ensemble du personnel au printemps 2025, 90% des personnes ayant répondu recommanderaient à un proche de venir travailler à l'Université de Lausanne. Par ailleurs, les résultats de l'*Enquête sur le climat de travail et d'études au sein de l'UNIL*<sup>1</sup>, déployée en 2022, suggèrent que les membres de la communauté universitaire ont, en moyenne, une perception neutre à positive de l'impact de leur environnement de travail sur leur bien-être et leur santé.

Sans vouloir minimiser les tensions et situations conflictuelles qui ont pu traverser cette institution au cours des derniers mois, le Conseil d'Etat tient à rappeler que l'UNIL remplit à satisfaction ses missions d'enseignement et de recherche essentielles à l'échelle tant du Canton que de la Confédération.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 5 novembre 2025.

La présidente :

*C. Luisier Brodard*

Le chancelier :

*M. Staffoni*

---

<sup>1</sup> Le rapport relatif à cette enquête est accessible via le lien suivant : <https://api.unil.ch/newsunil/v1/api-newsunil/resources/document/1670322811176.D1670323073759?2022-12-08T14:15:09>